

未来への展望

一〇年間の飛躍的な成長・発展の原動力

第7章で、すでに触れた九〇周年式典での十河政則社長の「ダイキングループ一〇年の軌跡」のプレゼンテーションでは、二〇〇四（平成十六）年から一〇年間の飛躍的な成長・発展の原動力について、次のように語った。

「その原動力は、井上会長の強いリーダーシップのもと、現場の波打ち際に出て、肌感覚で得られるものを大事にしながら、変化をいち早く察知し、常にライバルより半步先・一步先をいく経営判断をしてきたことです。先見性ある経営力で、コンペティターに勝ってきたといっても過言ではないと思います。そして、挑戦に次ぐ挑戦、実行に次ぐ実行での全員の努力、頑張りがこの一〇年の成果につながりました。」

これを支える基盤となるのが、メーカーの生命線である技術力であり、グループのメンバー一人ひとりの意欲と納得性を引き出し、その人の能力を最大限に発揮できる環境を創り上げてきた人基軸の経営です。」

ここでは、変化の激しい時代のなかで、トップのリーダーシップと現場感覚、他社より先を行く経営判

断、先見性ある経営力の重要性が指摘されている。そのうえで、メーカーとしての技術力、そしてダイキンの経営哲学の基礎にある「人を基軸におく経営」が基盤となっており、ダイキンの一〇年間の成長・発展の原動力を端的に、かつ的確に表現している。

十河社長は、つづいて空調グローバルナンバー1の実現に向けた先見性ある経営力の事例として、① OYLグループの買収、② 格力電器との業務提携、③ 米グッドマン社の買収、④ 体質改革の実行と成長分野への戦略的投資、⑤ 新興国ポリウムゾーンなど成長分野への戦略的投資、⑥ 環境貢献と事業の両立、⑦ 技術力、⑧ 人基軸による経営の八点を取り上げて強調、説明している。企業買収や提携といった外部に向けての思い切った戦略、リーマンショック後の環境変化に対して、いち早く対応し、時宜に応じた内容と体制で取り組んだ体質改革によるV字回復の実現と、その間に実施してきた戦略的投資、先進国市場への対応重視から、成長する新興国ポリウムゾーンを重視した戦略的投資、インバータや新冷媒戦略などに見られる環境対策と事業の両立、メーカーとしての技術力とダイキンの経営哲学としての「人を基軸におく経営」の重視とグローバル化に対応した展開など、これらについては、すでに第6章、第7章で見てきたように、近年のダイキンが発展してきた最大要因であり、挑戦の結果である。

こうした一〇年間の、ダイキンの特徴づける事例としては、第一に、大規模買収やグローバル競争企業との業務提携、新興国ポリウムゾーンへの戦略的投資など、長いダイキンの歴史でも初めてのことが多かったことである。これまで経験したことのない課題への対応は、計画どおりに進まない場合も少なくなかったが、困難を乗り越えることでダイキンの経営力・人材力は確実に強化されてきている。

第二に、ダイキンの経営規模が拡大し、目標として掲げる課題も大きくなってきたことから、一つ一つの事例に関連する範囲や金額などの規模も大きくなってきたことである。企業買収や戦略的投資の規模は、十数年前のダイキンでは到底考えられないほど大形化してきており、その成否は経営に大きな影響を与えるものになる。

第三に、体質改革や環境貢献と事業の両立、技術力や「人を基軸におく経営」などは、これまでもダイキンが重視してきた方針であるが、この一〇年の展開は従来と比べて質的に大きく高度化しており、従来のダイキンの延長線上に簡単に位置づけることはできない。リーマンショック後のV字回復は、強力なリーダーシップのもとに、徹底した方針とその実施によって実現できたものである。環境貢献と事業の両立についても、一九九〇年代から取り組んできたが、その範囲が近年は地理的にも規模的にも拡大しており、空調懇話会の活動も日本からヨーロッパへ、さらに中国、東南アジア、インドなど世界の各地に広がっている。技術力も、先端的な分野への広がりはもちろん、新興国ポリウムゾーン向けの商品開発に見られるような、新たな対応も進んだ。こうした変化の内容は、従来の蓄積をベースにしながら、新しい環境と競争条件の変化に対応して、質的に大きく発展してきた点に注目したい。

成長・発展の一〇年を次の一〇年へつなげる

十河社長が、九〇周年式典で指摘した、この一〇年間の飛躍的な成長・発展の原動力は、ダイキンの次の時代への新たな可能性を広げたという点でも、重要な意味を持っている。

OYLグループや米グッドマン社の大規模買収は、グローバルナンバー1を実現し、その地位を確固としていくうえでも不可欠の対応であった。同時に、これらの大規模買収によってダイキンの商品や技術な

どの幅が拡大し、新たな能力が強化されたことで、買収前に想定していた以上に大きな可能性が開けてきた。具体的にはOYL社の買収で、同社に派遣された日本人スタッフは現地スタッフとともに苦労しながら、合併によるシナジー効果を追求して、いまやマレーシアのOYLM社は、新興国ポリウムゾーン市場向け商品での優位性を勝ち取り、ダイキンが目指す新興国ポリウムゾーン市場での展開にとって不可欠な存在となっている。さらに、買収後のダイキントルコ社ヘンデック工場への指導など、ローカル間の関係で中心的な役割を果たしていくことが期待されている。新興国ポリウムゾーンへの展開は、多様な機敏な現地対応を必要とされるが、そうした機能を果たしていく拠点へと発展した。またグッドマン社は、ダイキングループが課題として取り組んできたリーンな経営スタイルや、グローバル調達におけるモデルともなっており、ダイキングループ全体への波及効果が期待されている。

格力電器との業務提携は、中国空調市場にインバータ文化を定着させ、新たな市場を創造するという変化を築いた。環境にも貢献しつつ、ダイキンの技術力を活かせる市場を創造するという画期的な業務提携であったが、同時に「技術のオープン化」という新たな戦略に取り組んだことでも、ダイキンにとって重要なターニングポイントになった。二十一世紀になり、モノづくりを巡る技術および市場環境が大きく変化していくなかで、多くの日本企業が、技術が優れていても市場に受け入れられない事態に直面している。技術を、ある程度は外部にオープンにし、競合他社とも共同しながら市場を創造していく「技術のオープン化」戦略が求められているが、それをダイキンは先行して実現し、成功させてきた。モノづくりを巡る環境は大きく変化しており、「技術のオープン化」戦略が求められる局面が今後とも生じることが予測されているだけに、貴重な体験であったといえよう。

また、新興国市場ポリウムゾーンなどの成長分野に対して、リーマンショック後の厳しい状況のなかでも積極的に投資を実施してきたことも、業績のV字回復に貢献しただけでなく、二〇一〇年代の事業の拡大、そしてこれからの展開にとって重要な意味を持っている。ミネアポリス(米)のダイキンマッケーイアプライド開発センター(ADC、〇九年六月完成)、インドのニムラナ工場(〇九年六月量産開始)、中国の上海R&Dセンター(一〇年五月完成)、など、いずれも厳しい時期に行われた大規模投資であったが、次の時代へとつながる可能性を広げていく存在になっている。

技術力でも、空調事業関係で、VRV4[®]、うるさら7[®]、デシカ[®]、ダイキンアルテルマ[®]、ストリーマ[®]、空気清浄機、化学事業関係では指紋付着防止剤、オプツール[®]や新冷媒など差別化商品を生み出し、二〇一〇(平成二十二)年には技術力のさらなる向上を目指した「技術のダイキン宣言」の再構築をし、実行してきた。一方、地域固有のニーズに応える独自製品をスピーディーに開発するため、地域R&Dセンターの機能強化も図ってきた。ダイキンのグローバル化が進展し、事業規模の拡大に伴って、技術的な課題の先進化と多様なニーズに応え、市場・商品の成熟をブレークスルーする新たなイノベーションの創出(技術・商品・サービス)が、最重要課題となってきた。そこで、全社の研究開発機能を集約し、「技術革新」と「価値創造」を狙うテクノロジー・イノベーションセンターが開設されることになった。テクノロジー・イノベーションセンターでは、世界中の技術・情報を結集し、社内外の多様な人材との協創活動をベースとした「協創イノベーション」を実践する。これまで蓄積してきた技術成果を外部の知恵と融合することにより、これからの一〇年につなげ、発展させていくことになった。このように、この一〇年間の成果は、これからの一〇年間に確実につながる可能性を広げてきたのである。

これからの一〇年——さらに激変する環境と競争条件のなかで

ダイキンが進んでいく次の一〇年は、経済のグローバル化と技術の発展はますます加速し、これまでの一〇年以上に環境と競争条件が激変する時代となるだろう。九〇周年式典で井上会長は、こうした時代の変化を見据え、「九〇周年を迎えて、次の10年に向けたメッセージ」と題した講演のなかで、次の二点を考えなければならない、と語った。

第一は、新しい事業や事業モデルとしてどのような方向を目指すのかである。激変する環境のなかで、企業はつねに新しいものを生み出し、事業モデルを変革していかなければ生き残ることができない。そのためダイキンが重視すべき方向性は、①ダイキンの持つ要素技術からの展開、②一〇年先に求められる真の顧客ニーズは何か、というマーケットインの発想を突き詰め、「事業ドメイン」を見直すこと、③ソリューション事業の展開、であるとしている。要素技術やコア技術は、環境変化のなかで、つねに棚卸しして相対化して考えなければならないし、「事業ドメイン」も市場軸、機能軸など視角と次元を変えなければならぬ。そして、「自前主義」にこだわらず提携・連携などによって外部から貪欲に取り込み、新たな市場の開拓につなげていくことの重要性を、井上会長は強調していた。

第二は、グローバル化が一段と加速し、ダイキングループの多国籍化も進むなかで、多国籍企業としての組織マネジメントとガバナンス体制を、どのように確立していくのかという点である。井上会長は、これからの組織マネジメントの方向性として、グループ各社には自律的にスピード感をもって戦略を実行していくこと、グローバル展開を加速するなかでグループ各社への「遠心力」をますます強めることが大事だとしている。そのうえで、同時にグループ全体に「求心力」を高めること、親会社としての軸のぶれな

い組織マネジメントが極めて重要だとする。そして、組織の求心力を担保するのは、本社機能・マザー機能の強化といった組織の制度設計としての「ハード」の部分と、組織で働く人々の価値観や行動様式、企業文化といった「ソフト」の部分の二つの側面があり、とくに大事なのは組織の価値観、理念、行動様式、企業文化といった「ソフト」の部分だとしたうえで、次のように述べている。

「これまでの延長線上に生き残りの『答え』がない時代です。変革できない組織は淘汰されていきます。変革には『不動点』が必要です。『不動点』とは、その組織の哲学的な価値観、行動原理であります。自分たちが大切にしてきた誇りや理念が軸としてあるからこそ大胆な変革が行えるのです。この二〇年間、変革が行えたのもこの不動点のおかげだと思っています。」

激変する環境と競争条件のなかでダイキンは、つねに変わり続けていかなければならない。変化を続け、発展し、成長していくためにも「不動点」を自覚し、意識し、学んでいくことの重要性を、井上会長は強調している。CEOとしての井上会長の総括が集約された言葉として、大事にしていかなければならない。

スタートした新たな一〇年

二〇二四（平成三十六）年にダイキンは創業一〇〇周年を迎える。一〇〇周年を迎える最後の二〇年のスタートの年であり、次期戦略経営計画の策定年でもある二〇一五年のグループ年頭方針で、十河社長は「グローバル経済社会の構造的な変化の胎動を見逃すな」と指摘した。十河社長が述べている変化とは、第一に、人口動態の変化（先進国の少子高齢化、途上国の人口爆発）、教育水準の上昇による世界各国からの人材輩出、エネルギー供給の多様化および原油価格の下落、TPPやASEAN経済共同体をはじめと

する貿易自由化の加速など、マクロ的な変化についてである。世界経済は、二十一世紀に入って市場の比重が新興国に移りつつあり、その傾向は今後も続いていくものの、中国や他の新興国地域での経済は不安定な状態が見られている。また、ヨーロッパの経済も通貨危機の影響から脱し切れず、不安定な状況が続いているなど、しばらくは世界経済も厳しい状況にあるものと考えられる。構造的なマクロレベルの変化と、短期的に変動する経済の動き、中・長期的な経済の構造的な変化とを、つねに関連させながら注視していくことが求められる。

第二に、モノづくりに押し寄せている変化の波である。変化の一つの事例として、ドイツで近年進められている「インダストリー4.0 (Industrie 4.0)」を取り上げている。インダストリー4.0とは、グローバル化した世界経済は、ワットの蒸気機関発明に代表される「第一次産業革命」、ベルトコンベヤーによる大量生産「第二次産業革命」、コンピューター制御によるIT利用の「第三次産業革命」を経て、現在は「第四次産業革命」という新しいモノづくりの段階にある、とするものである。具体的には、工場内の部品や設備・生産ライン、調達、物流などモノづくりに関連するあらゆるデータを、センサー、ロボット、ネットワークでつなぎ、部品や設備・生産ラインが個別にリアルタイムな情報を管理し、市場ニーズや物流状況など、さまざまな外部環境の変化に柔軟に対応し、開発や製造、生産管理などのプロセスの最適化を実現する。そのように「考える工場」化することで、工場の生産性を高め、在庫を減らし、製造とサプライチェーンのコストを削減し、収益力を高めることでモノづくり力を強化しようというもので、ドイツ政府、大手企業などが積極的に取り組んでいる。同様な動きは、アメリカでも進んでいる。モノづくりの仕組み自体が大きく変わりつつある現在、こうした動きを積極的に取り入れ、利益を生み出すモノづくり

を追求していくことが求められる。

モノづくり自体が、大きく変わっていくという問題意識は、「フュージョン15」の策定時でも強かったことは、すでに第7章でも見たとおりである。世界市場の重心が、新興国ボリュウムゾーンに移ったことやモノづくり製品のME化・デジタル化・ソフト化によって、アーキテクチャーのモジュール化が進んだことから、自前中心ではなく柔軟な提携・連携やM&Aを利用して、「技術のオープン化」を取り入れたら先進技術を保有しながら、あえて既存技術の組み合わせによるローコスト商品を開発するなど、パラダイムシフトを取り込む対応が課題とされていた。こうしたパラダイムシフトは、現在もお進み中である。

さらに、これからはハードとしての空調製品単体から、広い意味での住環境や省エネという視点に立つて、空調以外の生活関連システムを含む全システムのなかに、空調も位置づけられるようになることが考えられる。その際に求められるのは、住環境としての快適さや、省エネなどに関連する周辺の生活関連システムを含んだ幅の広さとソフト力、そしてソリューション力になる。空調製品の技術力が重要であることは、今後も変わりはないものの、空調製品の位置づけが変化するならば、空調製品の技術力の意味も変化し、システム力・総合力・ソフト力の重要性が増していくであろう。こうした変化を先取りし、必要な事業や技術を外部の力を活用することも含めて、意識的に形成していかなければならない。

十河社長は、グループ年頭方針において、世界的な巨大企業が、構造的に変化するなかで事業ポートフォリオを組み替え、「稼ぐかたち」を変革するなど、新しい事業モデルを追求していることを紹介している。井上会長が、これからの一〇年で指摘した課題が、確かに進みつつある。

「100周年に向けて」——「Beyond Yourself」今を超える挑戦者たれ!

二〇一五(平成二十七年)年、ダイキングループ年頭方針のスローガンは「未来を創造し、変化の時代を勝ち抜こう」である。「フュージョン15」の最終年度を迎え、次期戦略経営計画を策定する年にふさわしいスローガンとなっている。

次期戦略経営計画について、十河社長は「一〇年先に目指すべき『当社のありたい姿』をグループ従業員皆で描いていき、そこに向かって取り組み課題を五年間の計画に具現化したいと思います」と語った。一〇年先を見つめ、外部環境の変化をリアルに認識しながら、五年間にやるべき課題を明確にしていく作業が行われていくことになる。

具現化のために必要なこととして、たとえば技術開発面ではヒートポンプ、インバータやフッ素技術をさらに進化させつつ、ICTなど異種技術を組み合わせるなどして、新たな商品や事業の創出につながる成果を生み出す必要があるとしている。コア技術を高めていくと同時に、コア技術の商品化のためには異種技術との組み合わせによる高度化や、新商品・新事業への展開の必要性を強調している。

また、事業領域については空調に限定せず、環境・エネルギー問題、空間・空気といった成長期待の大きい分野に広げ、主力事業に続く新たな収益源づくりに挑戦するとしている。そして、今後検討する事業テーマの事例として、食料不足が深刻化するなかでの食品鮮度を保つ輸送・保管(コールドチェーン)事業、新興国での電力不足に対応するデマンドレスポンスをはじめとするエネルギーマネジメント事業、医薬品・食糧工場の製造工程における高度な空気環境コントロール事業などを挙げ、ダイキンが得意とするヒートポンプやインバータ制御、冷媒制御関連などのコア技術を活かせると述べた。人間社会の発展、豊

かさの追求は、地球環境・エネルギー問題を引き起こし、現在と未来を生きるわれわれは、つねに地球環境・エネルギー問題を意識して、改善を図っていかなければならない。ダイキンの蓄積してきたコア技術が、地球環境・エネルギー問題の解決に向かう貴重な一歩となることは確かであり、ダイキンの企業としての重要な社会的使命でもある。今後のさらなる活躍が期待される。

さらに、グローバルに拡大する組織を、より柔軟に、かつ効率的に運営していく組織マネジメントのあり方も、大胆に見直すとも語っていた。グローバル展開と、事業規模の拡大が急速に進んだダイキンでは、事業の拡大とともに次々と組織が作られ、組織の規模も大きくなってきた。増大した組織、大きくなった組織の効率化・スリム化に、じっくり取り組む間も十分でないまま走り続けてきたといってもいい。厳しくなる競争環境のなかで、着実に利益を出していくためには、グローバルに展開した組織マネジメントの大胆な見直しも不可欠となっている。

ダイキンの一〇〇周年に向けた今後の一〇年は、ダイキンの事業が拡大してグローバル化しているだけに、九〇周年に向けての一〇年とは比較にならない、課題の多い一〇年となるであろう。また経営環境・競争条件も、さらに従来より厳しいものになると思われる。それだけに、これからの一〇年は「Beyond Yourself」今を超える挑戦者たれ!」が、ますます重要になっていることを、最後に強調しておきたい。